



## **Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék**

☎ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489  
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan Tanszék

# **Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?**

Wimmer Ágnes, Mandják Tibor

**45. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1786-3031**

**2003. december**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**

Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

\*A tanulmány az Üzleti kapcsolatok az értékteremtésben c. OTKA F037789 számú kutatási projekt keretében készült.

## **Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?\***

**Wimmer Ágnes**  
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan tanszék  
Email: [agnes.wimmer@bkae.hu](mailto:agnes.wimmer@bkae.hu)

**Mandják Tibor**  
Bordeaux Ecole de Management, valamint Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Email: [tibor.mandjak@bordeaux-bs.edu](mailto:tibor.mandjak@bordeaux-bs.edu)

### **Összefoglalás**

Tanulmányunk az üzleti kapcsolatok és a vállalati teljesítmény közötti összefüggések mélyebb feltárásához és jobb megismeréséhez igyekszik hozzájárulni. A tanulmány az OTKA F037789 számú, az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepét vizsgáló kutatási projekt keretében készült.

Az értékteremtés különböző elméleti megközelítéseinek rövid áttekintését követően az üzleti kapcsolatok néhány alapvető jellegzetességét mutatjuk be, rámutatva, hogy az üzleti kapcsolatok értékteremtő tényezőként hozzájárulhatnak az eredményes és hatékony vállalati működéshez. A tanulmány második részében a "Versenyben a világgal" kutatás adatbázisát felhasználva, az üzleti kapcsolatok jelentőségének néhány empirikus megjelenési formáját vizsgáljuk. Jellemezzük a mintában szereplő magyar vállalatok teljesítménymérési gyakorlatát, ezt követően figyelmünket a hosszú távú szállító – vevő kapcsolatok okaira, valamint a szállítók értékelésének gyakorlatára irányítjuk. Vizsgálatunk célja, hogy a sikeres illetve a kevésbé sikeres vállalatok esetében feltárja az üzleti teljesítménymérés és az üzleti kapcsolatok menedzsmentje terén fellelhető különbségeket. Az első eredmények, már a kutatás e korai szakaszában is lehetővé teszik egy elméleti modell előzetes felvázolását. Munkánkban a pénzügyi, a működési és a marketing megközelítések ötvöztetésére törekszünk.

**Kulcsszavak:** üzleti kapcsolatok, értékteremtés, üzleti teljesítmény, Magyarország

### **Abstract**

The aim of our paper is to understand better the relation between business relationships and business performance. This paper is one of the first steps in a research program intended to examine the value-creating role of business relationships, sponsored by OTKA F037789 research project.

We will start by describing the main concepts of value creation. After summarising the characteristics of business relationships, we will examine Hungarian practice. Using a database of a Hungarian research program "In global competition" – micro-economic factors of the competitiveness of the Hungarian economy (a sample of 300 companies) we have analysed some business relationship issues. After evaluating the performance measurement practice of Hungarian companies from the point of view of business relationships, we analysed the reasons behind long term contracts with customers and suppliers, and the factors influencing purchasing success. Our aim is to compare the approach and the practice of successful and lagging companies, and discover the connection between business relationships and business performance. Based on our very first research findings we will conclude with a new conceptual framework of the role of business relationships in business performance. In our paper we will try to match financial, operational, and marketing approaches.

**Keywords:** business performance, business relationships, value creation, Hungary

# Bevezetés

Tanulmányunk célja az üzleti kapcsolatok és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek vizsgálata. A vállalkozások környezetükben cselekszenek és fejlődnek. Az üzlet lényegében a környezettel való cserekapcsolatban valósul meg. A szervezetek beágyazottak a saját üzleti hálózatukba. Az üzlet hálózat szereplői kölcsönös függésben vannak egymással. A szereplők a hálózaton keresztül egyre nagyobb mértékben befolyásolják egymás üzleti teljesítményét. A hatékonyság és a gazdaságosság már régen nem egy-egy szervezet belső problémája csupán. Az üzleti kapcsolatok jelentik a szervezetek közötti kölcsönös függőség különféle formáit és egyben ennek a függőségnek a kezelésére szolgáló vezetési eszközök is. Hogyan befolyásolhatják (növelhetik?) az üzleti kapcsolatok az üzleti teljesítményt? Munkánkban három kapcsolódó kérdést vizsgálunk: Az értékteremtés különböző elméleti megközelítéseinek rövid áttekintését követően az üzleti kapcsolatok néhány alapvető jellegzetességét mutatjuk be. Ezt követően, a “Versenyben a világgal” kutatás több mint 300 vállalatra kiterjedő kérdőíves felmérésének adatbázisát felhasználva, az üzleti kapcsolatok jelentőségének néhány empirikus megjelenési formáját vizsgáljuk. Elemezzük a mintában szereplő magyar vállalatok üzleti teljesítmény mérési gyakorlatát, ezt követően figyelmünket a hosszú távú szállító – vevő kapcsolatok okaira, valamint a szállítók értékelésének gyakorlatára irányítjuk. Vizsgálatunk célja, hogy feltárja, hogy milyen összefüggések és különbségek vannak, amennyiben léteznek ilyenek, a sikeres illetve a kevésbé sikeres vállalatok esetében az üzleti teljesítmények és az üzleti kapcsolatok menedzsmentje között. Az első eredmények, már a kutatás e korai szakaszában is lehetővé teszik egy elméleti modell előzetes felvázolását. Munkánkban a pénzügyi, a működési (termelési, logisztikai) és a piaci (marketing) megközelítések ötvöztetésére törekszünk.

## 1. Az értékteremtés főbb megközelítései

Az érték és az értékteremtés fogalma gyakran megjelennek a különböző menedzsment-megközelítésekben, azonban gyakran eltérő értelmezéssel, tartalommal. A következőkben a tulajdonosi érték, a vevői érték és az érintettek számára nyújtott érték fogalmait tekintjük át röviden, rávilágítva kapcsolatukra, s az üzleti teljesítménnyel való összefüggéseikre.<sup>1</sup> Kutatásunkban igyekszünk bemutatni, hogy az üzleti kapcsolatok fontos szerepet tölthetnek be az értékteremtés folyamatában, s ezáltal értékteremtő tényezőkké válhatnak.

---

<sup>1</sup> Részletesebben lásd Wimmer 2002.

Az üzleti vállalkozások legfőbb célját sokan az értékteremtésben, pontosabban a tulajdonosi érték<sup>2</sup> növelésében, maximalizálásában látják (pl. Rappaport 1986, 2002, Copeland et al. 1999). A tulajdonosi érték létrehozása tulajdonképpen többletérték teremtését jelenti: a vállalat számára forrásokat biztosító tulajdonosok a tőkeköltséget (az alternatív befektetések várható hozamát) meghaladó hozamot várnak, ez képviseli számukra a többletértéket. A tulajdonosi érték koncepció szülőatyja, Alfred Rappaport (2002) könyvének újabb kiadásában kiemeli, hogy míg a kilencvenes években elsősorban a befektetések értékelésének, a vállalati érték meghatározásának eszköze volt a megközelítés, napjainkban egyre inkább az üzleti teljesítménymérés eszközévé válik, ahol a teljesítmény tervezése, fejlesztése, befolyásolása („menedzselése”) a cél.<sup>3</sup> Minden vállalat számára kulcsfontosságú az értékteremtés folyamatának megértése, az értékteremtést befolyásoló tényezők (az ún. értékteremtő tényezők, a „value driverek”) megismerése, s tudatos alakítása. Kutatásunk középpontjában az üzleti kapcsolatok, min potenciális értékteremtő tényezők vizsgálata áll.

A tulajdonosi érték képviselői is elismerik, hogy a tulajdonosi érték növeléséhez a fogyasztó számára nyújtott többletértéken keresztül vezet az út, mely akkor jön létre, ha az eladott termék (szolgáltatás) fogyasztó által észlelt hasznossága meghaladja a megszerzéshez kapcsolódó ráfordításokat. A tulajdonosi érték tehát nem létezhet vevői érték nélkül: a hosszú távú pozitív pénzáramlás elégedett ügyfeleket feltételez. (Ugyanakkor fordítottnak nem érvényesül automatizmus: az elégedett fogyasztók és a fogyasztóknak szolgáltatott érték nem jelenti feltétlenül a tulajdonosi érték növekedését.)

A fogyasztói érték vagy vevői érték (customer value) fogalma<sup>4</sup> széles körben elterjedt a marketing szakirodalomban. Kotler megfogalmazása szerint a teljes vevői érték és a teljes vevői érték költségének különbsége. A teljes vevői érték azoknak az előnyöknek az összességét takarja, melyet a vevő egy adott terméktől, vagy szolgáltatástól elvár. Ennek elemei a termék értéke mellett a kapcsolódó szolgáltatások, a személyzet és a vállalati imázs által képviselt érték. A teljes vevői költség a termék vagy szolgáltatása értékelése, beszerzése és használata során felmerülő költségeket jelenti, mely a pénzügyi költségeken túl a vevő idejét, energiáját,

---

<sup>2</sup> „Shareholder value”, egyes fordításokban részvényesi érték. Tanulmányunkban a tulajdonosi érték kifejezést használjuk, tekintettel arra, hogy a megközelítés nemcsak részvénytársaságok esetében használható.

<sup>3</sup> Részletesebben lásd Rappaport, 2002.

<sup>4</sup> A szakirodalomban a „customer value” fordításaként a fogyasztói érték, a vevőérték és a vevői érték fogalmakkal egyaránt találkozhatunk. A vevőérték kifejezés használata félrevezető lehet, mivel a fogalom (value of customer) a vevők által a vállalat számára teremtett értéket jelöli, vagyis azt, hogy összességében milyen előnyöket hoz egy vállalat számára az adott vevővel való kapcsolattartás.

pszichikai költségeit is tartalmazza. (Kotler, 1998, p.71.) Hasonló logikát képvisel tulajdonképpen a logisztika és a vezetői számvitel irodalmából ismert „tulajdonlás teljes költsége” (TCO) koncepció, mely szerint a szállítóértékelés során minden, az adott szállítóval való kapcsolattartás során felmerülő költséget figyelembe kell venni, nemcsak a beszerzési árat. (Részletesebben lásd pl. Chikán–Wimmer, szerk. 2003).

Más megfogalmazásban a fogyasztói érték (vagy vevői érték) „a vevő szubjektív véleménye arról, hogy egy termék vagy szolgáltatás milyen mértékben felel meg a várakozásainak” (Chikán–Demeter, szerk., 1999, p.6.). Ez a fogyasztói vélemény egyben azt is meghatározza, hogy a fogyasztó mennyit hajlandó fizetni a termékért, így közvetve a vállalat árbevételére, és a nyereségére is hat.

Az üzleti (szervezetközi) marketing irodalmában Anderson és munkatársai (1993) a következőképpen definiálják a vevői értéket: a vevő által észlelt gazdasági, funkcionális (technikai) és pszichológiai előnyök pénzben kifejezett észlelt értéke a kínált termékért fizetett árhoz képest, figyelembe véve a konkurens kínálatot és árakat. (im. p. 5.) E definíció azt jelzi, hogy az érték észlelt, többdimenziós és függ a kontextustól. Egy új termék választásakor az ügyfél összeveti az elérhető alternatívákat a három dimenzió (gazdasági, funkcionális, pszichológiai előnyök) tekintetében, majd meghozza a döntést (Jain 2001).

Mindezek az érték-fogalmak megfeleltethetőek a teljesítmény pénzügyi, piaci és működési elemeinek. A tulajdonosi érték a pénzügyi eredményesség mércéje lehet: a nyereségesség kritériumán túl a cél a hosszú távú pozitív pénzáramlás, a tőkeköltséget meghaladó hozam biztosítása a tulajdonosok számára. A tulajdonosi értéket, illetve a fogyasztói értéket a középpontba állító szerzők általában egyetértenek abban, hogy az érték forrása a vállalati működésben van. A fogyasztó számára értéket képviselő elemeket a különböző vállalati tevékenységek, folyamatok biztosítják: a használati értéket a termelési (szolgáltatási) folyamat hozza létre, a hely és az idő értékét, vagyis a termék megfelelő időben, megfelelő helyre való eljuttatásáról a logisztika gondoskodik.

Rappaport (2002) a tulajdonosiérték-háló megközelítésében bemutatja, hogy különböző értékteremtő tényezők (value driver) befolyásolják a tulajdonosi hozzáadott értéket befolyásoló elemeket (a működésből származó pénzáramlást, az értékeléshez használt diszkontrátát, és a finanszírozáshoz felhasznált hitelek nagyságát). A pénzben kifejezett tényezők (az árbevétel növekedése, a működési eredményhányad, a forgótőkébe és a befektetett eszközökbe történő

befektetések, a tőkeköltség, stb.) alakulását az operatív működésre vonatkozó, a befektetési és a finanszírozási döntésein keresztül befolyásolhatja a vállalat. Minden vállalatnak meg kell találnia azokat a tényezőket (köztük a működési szint kulcselemeit), melyeken keresztül befolyásolható az értékteremtés.

A tulajdonosi érték és a fogyasztói érték mellett ma már egyre nagyobb hangsúlyt kap a többi érintett érdeke is. A gazdaságetika a tulajdonosi, illetve a fogyasztói értékkel szemben (illetve mellett) az érintettek szélesebb körére kiterjesztett érték-fogalmat használ (magyarul lásd például Pataki–Radácsi, 2000). Egyre többen vallják, hogy a tulajdonosi érték növelése az érintettek (fogyasztók, alkalmazottak, üzleti partnerek) hosszú távú értéknövelésén keresztül valósítható meg. Erre a gondolatra épül többek között a cranfieldi teljesítménymenedzsment kutatóközpont által kifejlesztett integrált teljesítménymérési keret, a teljesítményprizma koncepciója, melynek kiindulópontját az érintettekkel való kapcsolat jelenti (lásd Neely et al. 2002). Ebben az elemzési keretben az üzleti kapcsolatok „mindkét irányban” megjelennek: nemcsak a vevők, hanem a szállítók elvárásai illetve a vállalati működéshez való hozzájárulásuk szerepet kap a stratégia kialakításában.

Az értékteremtés napjainkban a marketingben is központi kérdéssé vált (Jantrania és Wilson, 1999), ezen belül is kiemelt az üzleti kapcsolatok dinamizmusának, mozgatórugóinak feltárása (Anderson és Naurus 1999). A vevő számára nyújtott többletérték ugyanis növeli az elégedettségét, és ezáltal hűségét a hosszú távú üzleti kapcsolatok fenntartásához. A kapcsolatok jellemzői fontos szerepet játszhatalnak az értékteremtésben a stabilitás, a kiszámíthatóság, a könnyebb kommunikáció, a nagyobb rugalmasság vagy az alacsonyabb költségek miatt.

## 2. Üzleti kapcsolatok

Az üzleti kapcsolatok vizsgálatakor kiindulási alapunk az a széles empirikus kutatási eredményekre épülő interaktív modell (Hakansson 1982), amelyet az International Purchasing and Marketing Group (IMP) kutatói dolgoztak ki a nyolcvanas évek elején. Az üzleti kapcsolat különféle, interaktív, egymásba ágyazódott csereepizódok folyamata, amely a kapcsolatban érintettek két csoportja (értékesítési központ és beszerzési központ) között jön létre. A csereepizódok tárgya lehet a termék, vagy a szolgáltatás, az információ, vagy a pénz. Ezek mellett az érintettek között kialakult személyes kapcsolatok is részét képezik az interaktív cserének. Az üzleti kapcsolatok az eladó és a vevő szervezet között jönnek létre. Az üzleti kapcsolatok kialakítása, fenntartása, fejlesztése, vagy megszüntetése mindkét szervezet részéről különféle mértékű beruházást (pénz, idő, szakértelem), szervezeti tanulást, adaptációt, együttműködést, elkötelezettséget és bizalomépítést tesz szükségessé (Ford 1990, Ford et al. 1998).

Az együttműködésre épülő üzleti kapcsolatok értelme, létrejöttének oka a kölcsönös értékteremtés és az értékek egymás közötti megosztása (Anderson 1995). Egy üzleti kapcsolat értékét egyrészt az a haszon jelenti, amely az adott kapcsolatból származik, másrészt, pedig az az érték, amely a kapcsolatnak magának a létéből származik. Az üzleti kapcsolatban teremtett és megosztott érték ugyanakkor meglehetősen bonyolult jelenség. Az értéket tekinthetjük haszonnak. A haszon az üzleti kapcsolatban szerzett előnyök és a kapcsolatban meghozott áldozatok különbsége.

Ravald és Grönroos (1996) szerint a vevő az általa észlelt előnyök és áldozatok (ráfordások) különbsége alapján ítéli meg az adott csereepizód (termék vagy szolgáltatás) értékét. Az észlelt előnyöket a vevő a termék, vagy szolgáltatás jellemzőinek a felhasználás vagy igénybevétel körülményeit figyelembe vevő egyéni kombinációja alapján, valamint az észlelt minőség mutatói szerint vizsgálja. Az észlelt áldozatokat, pedig a vevőnek a termékkel, vagy szolgáltatással kapcsolatban felmerülő költségeinek összessége adja. Ezek közé tartozik a beszerzési ár, a beszerzés költségei, a szállítási és üzembe helyezési költségek, a rendelésfeladás költségei, a karbantartási és javítási költségek vagy az eladó hibás teljesítésének kockázata. Vagyis a csereepizód értéke a vevő számára az észlelt előnyök és az észlelt ráfordítások hányadosa. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a vásárolt terméket vagy szolgáltatást a vevő minden esetben, egy konkrét időben, helyen és módon fogja felhasználni a saját értékláncában. Ez egyben azt jelenti, hogy a vevő észlelt értéke nagymértékben szituációfüggő. Az eladó feladata, hogy pontosan

megismerje és megértse, hogy az ajánlata hogyan járulhat hozzá a vevő teljesítményének a növeléséhez. Ebben az összefüggésben az ajánlatot, mint "érték szállítót" (value carrier) kell felfogni, vagyis mint közvetlen hozzájárulást a vevő teljesítményéhez (Ravald-Grönroos 1996).

Ravald és Grönroos (1996). szerint az üzleti kapcsolat, különösen a hosszú távú üzleti kapcsolat léte biztonságot, bizalmat és bizonyosságot jelent, a szükséges erőforrás megszerzése, biztosítása szempontjából. Ezzel az üzleti kapcsolat pusztá léte hozzájárul a vevő észlelt áldozatának a csökkentéséhez és ez a vevő számára egyértelmű értékét jelent. Ebből a szempontból a szerzők kiemelik a kapcsolat folytonosságának a jelentőségét (Ravald-Grönroos 1996). A folyamatos, hosszú távú kapcsolat, éppen a csereepizódok gyakoriságának következtében kölcsönös bizalmat épít ki a partnerek között. A bizalom növeli a vevő (és az eladó) hűségét a kapcsolathoz. Ez viszont mindkét fél számára növeli a kapcsolat gazdaságosságát (Ravald-Grönroos 1996).

Az üzleti kapcsolatban teremtett és a kapcsolat által megosztott értéket tekinthetjük azonban hasznosságnak is. A hasznosság mindkét fél számára létezik, noha konkrét tartalma felek számára eltérő lehet. Wilson és Jantrania (1996) a hasznosság három dimenziójaként határozza meg az üzleti kapcsolat értékét. Véleményük szerint az üzleti kapcsolat értéke gazdasági, stratégiai és viselkedési (pszichológiai) elemekből tevődik össze. Ezek a dimenziók mindkét fél számára értéket jelentenek, természetesen a konkrét kombinációjuk partnerenként különböző. A gazdasági dimenziót a költségcsökkentéssel, értékelemzéssel, minőségi fejlesztéssel és versenyinformációkhoz való hozzájutással operacionalizálják. Az üzleti kapcsolat stratégiai dimenziója azt jelenti, hogy az üzleti kapcsolat által mindkét fél versenyelőnyhöz juthat, erősítheti az alapvető képességeit, vagy kedvezőbb piaci pozíciót érhet el. A viselkedési dimenzió elemeit a szereplők közötti személyes kapcsolat alakulása, a bizalom erősödése és az üzleti kapcsolatban és által kialakított saját, kapcsolati kultúra jelenti. A szerzők szerint a viselkedési dimenzió elemei kölcsönös összefüggésben vannak egymással és nagyon nehéz őket meghatározni, vagy elkülöníteni. Az üzleti kapcsolatok értékének meghatározását célszerű a gazdasági dimenzióval kezdeni, mivel ezek az elemek viszonylag könnyebben számszerűsíthetők. Ezt követően a stratégiai dimenziót illetően már inkább csak becslésekkel élhetünk, a viselkedési elemek számszerűsítése, pedig szinte lehetetlen (Wilson és Jantrania 1996).

Az üzleti kapcsolatban érintett felek gazdasági és szociológiai értékeinek kombinációja az üzleti kapcsolatban megvalósuló viselkedési mintázatokon keresztül a kapcsolat különféle kimeneteleiben ölt testet (Gassenheimer at al. 1998). A kapcsolat befejezése, a kapcsolat fenntartása, illetve a kapcsolat bizonyos fenntartásokkal való folytatása lehet a három kimenetel. A szerzők kutatási eredményei az üzleti kapcsolatok alakulásának különféle szakaszaira hívják



fel a figyelmet. Az eladó és a vevő közötti kapcsolatokat összefoglaló integrált modelljében Wilson (1995) az értékteremtést úgy írja le, mint a kapcsolat fejlődésének egy szakaszát. Wilson számos kapcsolati változót használ az üzleti kapcsolat különböző szakaszainak jellemzésére. Az üzleti kapcsolat értékteremtő fázisában a partnereknek közös céljuk van, kapcsolatspecifikus beruházásokat tesznek, kölcsönös adaptáció és szerkezeti kapcsolatok jönnek létre közöttük, együttműködnek és elkötelezettek a kapcsolat iránt (Wilson 1995).

A kapcsolatban teremtett és megosztott érték azonban mást jelent az üzleti kapcsolat különböző szintjein. Mandják és Durrieu (2000) az üzleti kapcsolat három szintjén, csereepizód, kapcsolati-, és hálózati szinten elemezte az értékteremtésre és megosztásra vonatkozó szervezetközi marketing és menedzsment irodalmat. Az irodalomkutatás eredményeit szintetizálva megállapították, hogy a csereepizód szintjén az érték úgy tekinthető, mint a vevő számára az észlelt előnyök és az észlelt ráfordítások különbsége. Az észlelt érték minden esetben az egymással versenyző termékek értékeinek szubjektív összehasonlítása. Az eladó szempontjából ezért az ajánlatot, mint "érték szállítót" (value carrier) kell felfogni, vagyis mint közvetlen hozzájárulást a vevő teljesítményéhez.

Az üzleti kapcsolat értéke a kapcsolat szintjén alapvetően a kölcsönös érték teremtés és az értékek egymás közötti megosztása adja. Az üzleti kapcsolat értéke gazdasági, stratégiai és viselkedési (pszichológiai) elemekből tevődik össze. Az üzleti kapcsolat értékét egyrészt a kapcsolatban megvalósuló haszon jelenti, másrészt, pedig a kapcsolat létéből származó előnyök. Az üzleti kapcsolat értékét a hálózat közvetett módon befolyásolja. A pozitív és negatív hálózati hatások a szervezet hálózati identitásán keresztül növelik, vagy csökkentik a kapcsolat értékét. A hálózat a partnerek kapcsolati elkötelezettségének növelésével (vagy csökkentésével) szintén hozzájárulhat az üzleti kapcsolat értékének alakulásához (Mandják és Durrieu 2000).

### 3. Üzleti kapcsolatok és vállalati teljesítmény – néhány szó a hazai vállalati gyakorlatról

A következőkben az üzleti kapcsolatok és a vállalati teljesítmény összefüggéseit vizsgálva a magyar vállalati gyakorlat néhány jellemzőjét emeljük ki, a „Versenyben a világgal” kutatási program adatbázisának másodelemzése, illetve a kutatás korábbi eredményei alapján.

A Versenyben a világgal – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási programot a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszékén működő Versenyképességi kutatóközpont koordinálja. A kutatás első adatfelvételére 1996-ban, a másodikra 1999-ben került

sor. Mindkét alkalommal több mint 300 vállalat négy-négy felső vezetője töltött ki a vállalati működés különböző területeire vonatkozó részletes kérdőíveket. A kutatások további jellemzőiről, eredményeiről, illetve a minta részletes jellemzőiről lásd pl. Chikán – Czákó – Zoltayné, szerk., 2002).

Jelen kutatásunk első szakaszában egyrészt az üzleti kapcsolatok szempontjából áttekintettük a korábbi kutatási eredményeket, másrészt – az eredetileg nem ehhez a kutatáshoz tervezett kérdőívekből kiválasztva a kapcsolódó kérdéseket – további elemzéseket végeztünk (tehát az adatbázis másodelemzéséről van szó).<sup>5</sup> A következőkben három kérdéskörre térünk ki röviden: *az üzleti kapcsolatok megjelenése a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatában*, a vevőkkel illetve a szállítókkal kötött *hosszú távú szerződések okai*, valamint *a beszerzés sikerét befolyásoló illetve a szállítók értékelésében szerepet játszó tényezők fontosságának megítélése*. E tényezőket abból a szempontból is vizsgáljuk, hogy megfigyelhetők-e különbségek a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalati klaszterek esetében. A klaszterelemzés (részletesen lásd Wimmer 2000a) során a vállalati teljesítményt jellemző pénzügyi, piaci és működési jellemzők (árbevétel-arányos eredmény, tőkearányos eredmény, piaci részesedés, technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége) iparági átlaghoz viszonyított értékelése alapján három, egymástól markánsan elkülönülő csoport alakult ki. A klaszterekbe sorolt 259 vállalat közül 69 került az élenjárók csoportjába, melyet kiemelkedő működési, piaci és piaci teljesítmény jellemez. A legnagyobb csoport az átlagosan teljesítőké (126 vállalat), az átlagosnál jobb minőséggel, de gyengébb pénzügyi teljesítménnyel. A lemaradók csoportjába (64 vállalat) került vállalatok úgy érzik, hogy átlag körüli működési teljesítményüket nem igazán értékeli a piac, s pénzügyi eredményességük elmarad az átlagtól. Jelen kutatásban azt is vizsgáltuk, hogy az e klaszterekbe sorolt vállalatok mennyiben mutatnak eltérő jellemzőket az üzleti kapcsolatok kezelése, támogatása területén.

### **3.1. Teljesítménymérés az üzleti kapcsolatok szolgálatában**

A teljesítménymérés több területen is támogathatja az üzleti kapcsolatok menedzselését, fejlesztését. A vevői elégedettség, elvárások nyomon követése, becsatornázása, a szállítók értékelése, az egyes konkrét kapcsolatok mellett a vevői illetve a szállítói portfólió értékelése

---

<sup>5</sup> Jelenleg folyik a Versenyképesség-kutatás újabb, 2004-re tervezett, harmadik adatfelvételének előkészítése. Terveink szerint ebben a fázisban újabb, célzottan az üzleti kapcsolatra vonatkozó kérdések is megjelennek majd a kérdőívekben.

segítheti a döntéshozatalt, s az üzleti partnerekkel való kommunikációt, az elvárások közvetítését stb.

Korábbi kutatási eredményeink (Wimmer, 2000b) azt jelzik, hogy a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata az orientációt, kiegyensúlyozottságot, konzisztenciát tekintve nem támogatja megfelelően az értékteremtés folyamatát, bár az 1996-oshoz képest és 1999-es eredmények jelentős fejlődést, jobb támogatásról tanúskodnak. A vállalati információs rendszerek általában a „hagyományos” céloknak (tervezés, ellenőrzés, költségcsökkentés) megfelelnek a döntéshozók szerint, ugyanakkor a különböző vállalatai döntések, s ezek között különösen az üzleti partnerekkel kapcsolatos döntések támogatottsága (pl. a kiszolgálási színvonal elemzése, vevői elégedettség nyomon követése, szállítók értékelése, értékesítési csatornák elemzése) jóval alacsonyabb. A teljesítménymutatók főként az outputra irányulnak, s a befolyásoló tényezők értékelése, illetve az elvárások kommunikálása a beszállítók felé gyakran nem megfelelő, illetve nem konzisztens. A felhasznált információk jellemzően objektív, mérhető adatok, s viszonylag ritkább a véleményen alapuló információk (pl. vevők, egyéb érintettek elégedettsége) felhasználása. A vélt hasznosság s az elterjedtség, használat közötti rés éppen a vevői elégedettség esetében a legjellemzőbb: a vállalatok igen fontosnak tartják, ugyanakkor kevesen gyűjtenek erre vonatkozó információt.

A sikeresek klaszterébe sorolt vállalatok szemléletmódjára általában erősebb folyamatorientáció, s az érintettekkel való jobb kommunikáció jellemző. Megfigyelhető például, hogy a sikeres (működési, piaci és pénzügyi szempontból egyaránt jó teljesítményt nyújtó) vállalatok az átlagosnál fontosabbnak tartják a szállítók minősítését, menedzsmentjét, a koordináció fejlesztését a beszerzés hatékonysága szempontjából. A lemaradó vállalatok esetében szignifikánsan kisebb szerepet kapnak a minőségi követelmények és az információs háttér biztosítása. A sikeres vállalatok által fontosnak tartott fejlesztési célok között az átlagosnál jóval gyakrabban jelenik meg az elosztási csatornák megszervezésének, valamint a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat fejlesztése. Összességében ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalati információs rendszerek, teljesítménymérési törekvések és gyakorlat a lehetőségekhez (és gyakran az elvárásokhoz képest) nem támogatja az üzleti kapcsolatok értékelését.

### **3.2. Vevői és szállítói kapcsolatok**

A vevőkkel illetve a beszállítókkal kötött hosszú távú szerződéseket leginkább a biztonság, a stabil, kiszámítható feltételek motiválják: a vevőkkel kapcsolatban a stabil kapacitáskihasználtságot és stabil árbevételt, jövőbeli szerződések reményét, s a mennyiségi és minőségi elvárások előzetes ismeretét tekintették leginkább fontosnak a Versenyképesség-kutatásban résztvevő vállalatok. A szállítók esetében a megbízható ellátást, a kalkulálható feltételeket és költségeket sorolták a legfontosabb okok közé. Az üzleti partnerrel való jobb együttműködés, kommunikáció, közös fejlesztések lehetősége sem a vevői, sem a szállítói szerződések esetében nem került az átlagosnál fontosabb tényezők közé.

A teljesítményklasztereket vizsgálva ugyanakkor megállapítható, hogy a sikeres vállalatok a vevőkkel kötött hosszú távú szerződések okait tekintve a többiekénél fontosabbnak tartják a fejlesztési együttműködések, a közös problémamegoldást, s a szerződésen belüli rugalmasságot. Ugyanakkor kisebb jelentőséget tulajdonítanak például a mennyiség előzetes ismeretének, mint az átlagos vagy lemaradó vállalatok. A szállítói szerződések esetében a versenytársakkal szembeni előnyszerzés és fejlesztési együttműködések a sikeresek klaszterében fontosabb szerepet játszik, mint a lemaradóknál.

A beszerzés sikere szempontjából mindhárom klaszterben a költségcsökkentés, a minőség fejlesztése és a megfelelő beszállítók megtalálása került a dobogóra a vállalatvezetők értékelése szerint (4,1, 4,02 és 3,86 átlagos értékelés az 1-5 skálán). Az élenjárók csoportjában a többiekénél nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a koordináció és az információs háttér fejlesztésének (3,27 és 3,02 a lemaradók csoportjának 2,54 és 2,43-as átlagos értékeihez képest), s fontosabbnak tartják a szállítók értékelését (3,66 vs. 3,18) és menedzselését (3,37 vs. 2,89) is, mint a lemaradók.

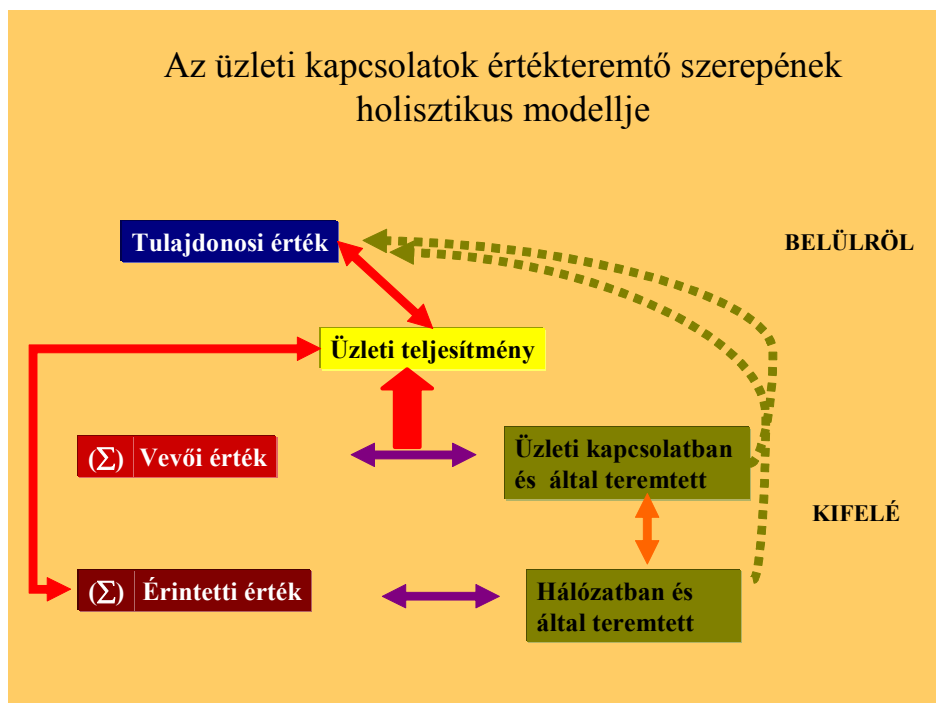
Összességében a Versenyképesség kutatás eredményei azt jelzik, vállalataink kezdik felismerni az üzleti kapcsolatok jelentőségét, de ennek a folyamatnak a támogatottsága gyakran nem megfelelő. A sikeres vállalatok gyakorlata arra utal, hogy a folyamatorientált gondolkodás, s az integráló tényezők középpontba helyezése fontos elemei lehetnek az üzleti sikernek. (Mandják – Wimmer)

## 4. Következtetések, egy új elméleti modell

A korábbi kutatások eredményei (Czakó et al. 1999, Wimmer 2000a), valamint újabb elemzéseink és tapasztalataink alapján az alábbi megállapításokkal élhetünk:

(3) a sikeres vállalatok esetében az üzleti kapcsolatok menedzselésének fejlettebb formáival találkozhatunk. Ezek a vállalatok jobban érdeklődnek, nagyobb figyelmet fordítanak az üzleti kapcsolatok iránt és a folyamatorientált szemlélet is erősebben jelentkezik náluk.

A feltáró kutatás legelső eredményeit figyelembe véve felvázolhatjuk az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének holisztikus modelljét. A modellt az 1. számú ábra mutatja.



1. ábra

A tulajdonosi érték függ a vállalat teljesítményétől, valamint az üzleti tevékenységeinek és folyamatainak hatékonyságától és gazdaságosságától. A vevői érték azt jelenti, hogy a termék, vagy a szolgáltatás értéket jelent a vevő számára. A vevő az értéket keresi, és amikor úgy ítéli meg, hogy az áru hasznossága nagyobb számára, mint a megszerzéséért hozandó áldozatok összessége, akkor megveszi a terméket.

Amint a fentiekben kifejtettük, az üzleti kapcsolat interaktív cserekapcsolatot jelent a szállító és a vevő között. Ez a kapcsolat azonban nem elszigetelten létezik (Hakansson and Snehota 1989), hanem számos hálózati csatlakozási ponton keresztül, mások, harmadik szereplők, befolyása alatt is áll. Más szavakkal, az üzleti kapcsolat minden esetben beágyazódik a saját üzleti hálózatába. Ez a hálózat, mások mellett, magába foglalja a szervezet érintettjeinek egy részét is. Ami azt jelenti, hogy az érintetti érték az üzleti hálózatban és az üzleti hálózat által keletkezik.

A vevői érték közvetlenül az üzleti kapcsolatban és az üzleti kapcsolat által keletkezik, az érintetti érték, pedig az ehhez kapcsolódó hálózatban realizálódik. Ez a közvetlen és közvetett értékteremtés hozzájárul a vállalat üzleti teljesítményéhez. Tekintettel arra, hogy valamennyi üzleti kapcsolatnak megvan a saját hozzájárulása, így a vállalat üzleti teljesítménye (részben) az üzleti kapcsolatok összességétől függ. Más szavakkal a vállalat üzleti kapcsolat portfóliója teljesítménybefolyásoló hatású. Ebben az összefüggésben az üzleti kapcsolatok portfóliójának menedzsmentje valóban stratégiai kérdése válik. Ez azt is jelenti, hogy az üzleti kapcsolatok portfóliójának menedzsmentje egyben a versenyelőny képzés egyik legfontosabb eszközévé lesz. Befejezésül megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepére vonatkozó holisztikus modellünk, amelynek logikája a szervezetből kiindulva figyelembe veszi a környezetet is, segítségünkre lehet annak a feltételezésnek a vizsgálatában, hogy az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok olyan értékteremtő tényezők („értékvezérlők”), amelyek közvetlenül befolyásolhatják a vállalat üzleti teljesítményét és közvetett módon, pedig az érintettek számára nyújtott, illetve az érintettektől kapott érték alakulását.

Jelen tanulmány az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepét vizsgáló OTKA F037789 kutatási projekt egy kiinduló háttér tanulmánya, melyben a kutatásban vizsgált alapvető fogalmak hátterének és kapcsolatának megvilágítása mellett korábbi hazai kutatási eredmények alapján is igyekeztünk következtetéseket megfogalmazni. A kutatás további szakaszaiban egyrészt részletesebb, célzott kvantitatív elemzést tervezünk a Versenyképesség-kutatás 2004 tavaszára tervezett felmérésének adatai alapján, másrészt több hazai vállalat gyakorlatát vizsgáljuk esettanulmányok formájában – e munka 2003-ban indult, egyetemi hallgatók bevonásával.

## Felhasznált irodalom:

- Anderson, J.C. (1995) Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment In: *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 23, No.4, pp.346-350
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1999) *Business market management, Understanding, creating and delivering value*, New Jersey, Prentice Hall
- Anderson, J.C. – Jain, D.C. – Chintagunta, P.K. (1993) Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study In: *Journal of Business-to-Business Marketing* Volume 1, No.1, pp.3-29
- Chikán, A. (1997): *Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében*, Doktori értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Chikán, A. – Demeter, K. (eds.) (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, Budapest, Aula Kiadó
- Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné Paprika, Z. (szerk., 2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó
- Chikán, A. – Wimmer, Á. (szerk. 2003): *Üzleti fogalomtár*, Budapest, Alinea Kiadó
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): *Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximáló vállalatvezetés*, Panem – John Wiley & Sons
- Cooper, R. (1996): Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidences from Japan, *Management Accounting Research*, No.7., pp. 219-246.
- Czakó, E – Zoltayné, P. Z. – Wimmer, Á. (2000) (eds.) *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*, Budapest, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont
- Dixon, J.R. – Nanni, A.J. – Vollmann, T.E. (1990) *The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood
- Enderle, G. – Tavis, L. A. (1998): A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-term Planning and Performance, *Journal of Business Ethics*, 17., pp. 1129-1144.
- Ford, D. (1990) (ed.) *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*, First edition, London, Academic Press
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998) *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Gassenheimer J.B. – Houston F.S. – Davis J.C. (1998) The role of economic value, social value, and perception of fairness in interorganizational relationship retention decision, In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 26, No 4, pp.322-337.
- Hakansson, H. (1982) (ed.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley & Sons
- Hakansson, H. – Snehota, I. (1989) No business is an island: The network concept of business strategy In: *Scandinavian Journal of Management*, Volume 4, No.3, pp.187-200
- Jain, D. (2001) Managing new product development for strategic competitive advantage In: Iacobucci, D. (ed.) (2001) *Kellogg on marketing*, New York, John Wiley & Sons, Inc. pp.130-147
- Jantrania, S. – Wilson D.T. (1999), An exploratory study of value relationship, In: McLoughlin D. and Horan C. eds., (1999) *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, University of Dublin
- Keebler, J. S. – Manrodt, K. B. – Durtsche, D. A. – Ledyard, D. M. (1999): *Keeping Score – Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain*, Council of Logistics Management
- Kotler, Ph. (1998): *Marketing menedzsment, Elemzés, tervezés, végrehajtás ellenőrzés*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Mandják, T. – Durrieu, F. (2000): Understanding the non-economic value of business relationships In: Ford, D., - Naudé, P. - Turnbull, P.W. (eds.) 16th IMP Conference, Work in progress papers, CD-ROM, Bath, pp.1-17
- Mandják, T. – Wimmer, Á. (2001): *Business relationships as value drivers?*, előadás, Value Workshop, ESC Bordeaux, 2001. október
- Neely, A. – Adams, Ch. – Kennerley, M. (2002): *The Performance Prism*. Prentice Hall International.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press
- Rappaport, A. (1996): *Creating shareholder value, A guide for managers and investors*, The Free Press
- Rappaport, A. (2002): *A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek*. Alinea Kiadó.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996) The value concept and relationship marketing In: *European Journal of Marketing* Volume 30, No.2, pp.19-30.
- Rummler, G. A. – Brache, A.P. (1990): *Improving Performance – How to Manage the White Space on the*

- Organization Chart*, Jossey-Bass
- Schmenner, R.W. – Vollmann, T. E. (1994) Performance Measures: Gaps, False Alarms and "Usual Suspects". In: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14. No. 12., 58-69.
- Wilson, D.T. (1995) An integrated model of buyer-seller relationships In: *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 23, No.4, pp.335-345.
- Wilson, D.T. (1997) Relationship management and value creating networks, Working draft presented at the *13th IMP Conference in Lyon*, pp.1-16.
- Wilson, D.T. – Jantrania, S. (1996) Understanding the value of a relationship In: *Asia – Australia Marketing Journal* Volume 2, No.1, pp. 55-66.
- Wimmer, Á. (2000a): A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek; Vállalati teljesítménymérés, In: Czakó, E. -Zoltayné, P.Z. -Wimmer, Á. (eds.) (2000), *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*, Budapest, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont pp. 18-33.; 212-218.
- Wimmer, Á. (2000b): *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában – A pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata*, Doktori (Ph.D.) értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államgazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. Program
- Wimmer, Á. (2002): *Az üzleti teljesítmény mérése és menedzsmentje*. Tansegédlet a Vállalati teljesítménymérés c. tárgyhoz. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.
- Wimmer, Á.– Mandják, T. (2001): *Az üzleti kapcsolatok értéke és a vállalati teljesítmény*, Vitaindító előadás az „Üzleti kapcsolatok, ellátási láncok a logisztikában” c. konferenciázó kerekasztal-beszélgetéshez, In: Jövőképek, megoldások – Az új évezred logisztikája, a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) IX. kongresszusa, Balatonfüred, 2001. november 7-9., előadaskötet, pp. 204-207